

FACULDADE TRIÂNGULO MINEIRO

FABIANO SOUZA ARAÚJO

**FATORES INTERNOS QUE PODEM COMPROMETER A
GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO EM UMA PEQUENA
EMPRESA QUE ATUA NO COMÉRCIO VAREJISTA DE
CALÇADOS E CONFECÇÕES INFANTIS**

Ituiutaba
2011

FABIANO SOUZA ARAÚJO

**FATORES INTERNOS QUE PODEM COMPROMETER A
GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO EM UMA PEQUENA
EMPRESA QUE ATUA NO COMÉRCIO VAREJISTA DE
CALÇADOS E CONFECÇÕES INFANTIS**

Monografia apresentada à Faculdade Triângulo Mineiro, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração, orientada pela professora Andréia Helena de Souza Oliveira.

Ituiutaba
2011

FABIANO SOUZA ARAÚJO

**FATORES INTERNOS QUE PODEM COMPROMETER A
GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO EM UMA PEQUENA
EMPRESA QUE ATUA NO COMÉRCIO VAREJISTA DE
CALÇADOS E CONFECÇÕES INFANTIS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à
Faculdade Triângulo Mineiro, como requisito
parcial à obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Banca Examinadora

Prof^a. Andréia Helena de Souza Oliveira

Prof^o. Irai Mendes de Souza Filho

Prof^a. Lúcia Helena Ferreira Lopes

Ituiutaba
2011

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus Trino, que é Pai, Filho e Espírito Santo;

À minha família devo destacar o incentivo e a participação em todos os momentos de minha vida;

À minha esposa e filha, pelo amor, dedicação, paciência e compreensão.

Aos meus amigos, em especial ao meu grupo de estudo.

A todos os professores que durante a graduação trouxeram a sua contribuição, em especial à minha orientadora, Andréia Helena de Souza Oliveira, por acreditar em meu potencial.

Dedico a Deus;

À minha família e aos amigos, que dividiram
comigo este momento de alegria.

***“O Senhor é meu pastor e nada me faltará!”
(Salmo 23)***

RESUMO

O tema do presente trabalho monográfico se resume a fatores internos que podem comprometer a gestão do capital de giro em uma pequena empresa que atua no comércio varejista de calçados e confecções infantis. Por meio dos estudos e das pesquisas pretende-se obter respostas para a seguinte pergunta: Quais fatores internos podem comprometer a gestão do capital de giro em uma pequena empresa que atua no comércio varejista de calçados e confecções infantis situada no município de Ituiutaba-MG? Este estudo tem como objetivo geral levantar e demonstrar os fatores internos que podem comprometer a gestão do capital de giro em uma pequena empresa. Realizaram-se neste estudo pesquisas bibliográficas e pesquisa de campo, sendo utilizada, como procedimento técnico, uma entrevista, por meio de questionário estruturado, realizada com os responsáveis pelo setor de controle de estoque e sistema de cobrança da empresa, a fim de levantar os principais fatores que comprometem o capital de giro da empresa. A justificativa deste trabalho monográfico baseia-se na busca pela identificação dos fatores internos que comprometem a gestão do capital de giro na pequena empresa do comércio varejista, busca esta, que é almejada por todo empreendedor. Conclui-se que a empresa objeto deste estudo adota políticas de controle de estoques e de cobrança muito flexíveis e pouco modernas, pois a mesma não é informatizada, o que a deixa prejudicada no mercado atual.

Palavras Chave: Capital de Giro. Políticas de Cobrança. Políticas de Controle de Estoques.

ABSTRACT

The theme of this monograph work is summarized in internal factors that may affect the management of the working capital at a small company that operates in retail business of footwear and clothing for children. Through studies and research we intend to get answers to the following question: What factors can compromise the internal management of working capital in a small company engaged in the retail of footwear and clothing for children in the municipality of Ituiutaba-MG? This study aims to demonstrate the overall list and internal factors that may affect the management of working capital in a small business. In this study were carried out literature searches and field research, being used as a technical procedure, an interview through structured questionnaire made to the sector responsible for inventory control and billing system of the company, to raise the main factors that compromise the company's working capital. The justification of this monograph is based on the search for identification of internal factors that affect the management of working capital in small business of retail trade, which is a goal for every entrepreneur. It is concluded that the company object of this study adopts policies to inventory control and billing very flexible and less modern, because it is not computerized, which makes affected in the market today.

Keywords: Working Capital. Billing policies. Inventory Control Policies.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
1 REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
1.1 Administração Financeira e Orçamentária.....	12
1.2 Capital de Giro.....	13
1.3 Controle de Estoque e o Capital de Giro.....	14
1.4 Sistema de Cobrança.....	15
1.4.1 Importância das Contas a Receber para a Formação do Capital de Giro.....	17
2 ENTIDADE ENVOLVIDA.....	22
3 METODOLOGIA.....	23
4 RESULTADOS, ANÁLISES E DISCUSSÕES.....	25
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	28
REFERÊNCIAS.....	30
APÊNDICE.....	31
Questionários.....	32
Questionário 1 – Administração de Estoques.....	
Questionário 2 – Administração de Contas a Receber.....	33

INTRODUÇÃO

A escassez do capital de giro nas empresas tem dificultado as operações do dia-a-dia, caracterizando como tarefa difícil o gerenciamento das entradas e das saídas de seus recursos financeiros. A gestão do capital de giro baseia-se em métodos que permitem a avaliação e o conhecimento da situação econômica empresarial, visando a sua sobrevivência e eficiência no mercado.

A instabilidade do mercado empresarial se dá devido a uma série de motivos, entre eles estão a política econômica, meios de comunicação, avanços tecnológicos, falta de capital de giro e muitos outros. Assim sendo, permanecem nesse mercado as empresas que acompanham as mudanças, as exigências e os avanços mercadológicos.

Para amenizar este fato a Administração Financeira e Orçamentária é fundamental, uma vez que ela administra os recursos econômicos e financeiros, sendo necessário o seu planejamento e controle. Diante desse contexto, pretende-se obter respostas para a seguinte pergunta: Quais fatores internos podem comprometer a gestão do capital de giro em uma pequena empresa que atua no comércio varejista de calçados e confecções infantis situada no município de Ituiutaba-MG?

Este estudo tem como objetivo geral levantar e demonstrar os fatores internos que podem comprometer a gestão do capital de giro em uma pequena empresa que atua no comércio varejista de calçados e confecções infantis.

Com vistas a atingir o objetivo geral, foram propostos os seguintes objetivos específicos: fazer um levantamento bibliográfico sobre o tema proposto, ampliando as discussões sobre o assunto; avaliar os níveis de estoque, bem como analisar o sistema de cobrança adotado pela empresa, foco deste estudo.

A justificativa deste trabalho monográfico baseia-se na busca pela identificação dos fatores internos que comprometem a gestão do capital de giro na pequena empresa do comércio varejista, busca esta, que é almejada por todo

empreendedor. Contribui com a empresa, uma vez que esta permanece no mercado por meio da gestão eficiente do seu capital e os resultados desse estudo, proporciona à empresa, oportunidade de mudar sua forma de atuação em relação à gestão deste capital.

O tema abordado tem sido alvo de diversos estudos e grande parte dos gestores tenta encontrar respostas para essa questão e, a partir do momento que se conhecem os fatores internos que comprometem o capital de giro da empresa, esperam-se ganhos adicionais, efetuando, ao mesmo tempo, uma eficaz gestão do capital de giro. O sucesso de qualquer empresa passa com certeza pela gestão do seu capital, pois, este afeta diretamente o seu desempenho operacional.

Para melhor entendimento, este material se divide em quatro capítulos, nesse sentido, após a Introdução, onde são descritos o problema, o objetivo geral, os específicos e a justificativa do estudo; apresenta-se o capítulo 1, que é o Referencial teórico, onde se apresenta para resultado de pesquisa bibliográfica realizada; em seguida, o capítulo 2 em que está a Entidade envolvida no estudo; no capítulo 3 encontra-se a Metodologia, onde são apresentadas as técnicas e procedimentos metodológicos; no capítulo 4 está a Apresentação dos dados e discussão dos resultados encontrados no estudo; em seguida são apresentadas as Considerações Finais, após as análises de toda a pesquisa frente aos objetivos propostos; por fim, apresentam-se as Referências, onde são citados os autores que contribuíram para a realização deste trabalho monográfico.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

É no referencial teórico que se devem citar os conceitos relevantes e indispensáveis para a elaboração e conclusão de uma pesquisa. Esta parte do presente trabalho monográfico é extremamente importante, pois é por meio do referencial que se podem desenvolver os estudos teóricos e de campo. Nesse sentido, abordaremos a seguir sobre Administração Financeira e Orçamentária, área escolhida para o estudo.

1.1 Administração Financeira e Orçamentária

Toda e qualquer empresa necessita de um controle rigoroso de todas as atividades empresariais, principalmente as atividades que envolvem recursos financeiros, os quais são orientados para a maximização dos lucros da empresa, tornando-as mais competitivas.

Bulgacov et al (1999, p. 220), cita que “Finanças é a arte e ciência de administrar recursos econômicos e financeiros. Ocupa-se do processo, instituições, mercados e instrumentos envolvidos na transferência de recurso financeiro entre pessoas, empresas e governo”.

Para Roesch (1999, p. 52):

A área de finanças da empresa concentra-se na questão do gerenciamento financeiro da organização, sendo seus tópicos principais o planejamento e o controle financeiro, a análise de investimento, a gestão de capital e a política de dividendos. A segunda subárea, de finanças ou mercado de capitais, tem seu foco centrado no gerenciamento e prefixação de ativos em situações de riscos.

A área de finanças tem seus princípios na projeção e controle dos bens, analisando a aplicação do capital. Verifica-se que o autor divide finanças em uma subárea, na qual a gestão é voltada para os ativos em situações de riscos.

Hoji (2001, p. 21) cita que “Para administração financeira, o objetivo econômico das empresas é a maximização de seu valor de mercado a longo prazo, pois dessa forma estará sendo aumentada a riqueza de seus proprietários (acionistas de sociedades por ações ou sócios de outros tipos de sociedade)”.

Denota-se que a administração do capital de uma empresa se torna possível a partir do conhecimento e da informação. Essas precisam ser coletadas, reunidas, relacionadas e tratadas de maneira que proporcionem um suporte adequado às decisões a serem tomadas pelo gestor.

Devido à sua grande importância e por ser pertinente no estudo, Capital de Giro é o próximo assunto a ser abordado.

1.2 Capital de Giro

O capital de giro é a sustentação do negócio financeiro, portanto, deve ser bem administrado em qualquer empresa.

Segundo Hoji (2001, p.109), “O capital de giro é conhecido também como capital circulante e corresponde aos recursos aplicados em ativos circulantes, que se transformam constantemente dentro do ciclo operacional”.

É um recurso que as empresas mantêm em caixa para atender às suas necessidades operacionais imediatas. Constituem o capital de giro os recursos em caixa, as aplicações financeiras, os estoques e as duplicatas a receber.

Gitman (2002, p. 109) conceitua que “capital de giro ou capital circulante líquido (CCL) é uma medida de liquidez calculada subtraindo-se o Passivo Circulante (PC) do Ativo Circulante (AC)”. Ilustrado pela fórmula: $CCL = AC - PC$.

Ainda Gitman (1997, p. 110) cita que “a administração de capital de giro abrange a administração das contas circulantes da empresa, incluindo ativos e passivos circulantes. A administração de capital de giro é um dos aspectos mais importantes da administração financeira considerada globalmente (...)”.

Conforme se pode perceber é extremamente importante a administração financeira da empresa, pois é através dela que advém os lucros desejados.

Segundo os autores Ross; Westerfield e Jordan (1998, p. 30), “a expressão capital de giro diz respeito aos ativos a curto-prazo de uma empresa, tais como estoques, bem como a seus passivos de curto prazo, como quantias devidas a fornecedores”.

Quanto melhor a liquidez, melhor será o capital de giro da empresa, sendo esse, fundamental, pois é com esses recursos que as empresas se mantêm em funcionamento a curto prazo. Caso as empresas não administrem corretamente os itens que fazem parte do capital de giro, poderá essa má administração levá-las a uma situação de insolvência.

Ainda, segundo os autores Ross; Westerfield e Jordan (1998, p. 30) “a gestão do capital de giro de uma empresa é uma atividade diária que visa assegurar que a empresa tenha recursos suficientes para continuar suas operações e evitar interrupções muito caras”.

Assaf Neto e Silva (2002, p. 15), por sua vez, “segmentam o capital de giro em fixo (ou permanente) e variável (ou sazonal). Onde a parte permanente refere-se ao volume mínimo necessário para capital de giro de forma a manter as atividades da empresa e a parte variável, para possibilitar as flutuações provocadas pela própria sazonalidade da atividade”.

Conclui-se que, é por meio da gestão do capital de giro que uma empresa assegura seus recursos financeiros.

Torna-se claro que, em uma empresa existem as despesas fixas e as despesas variáveis. Assim sendo, o capital de giro também se segmenta em fixo e variável.

Conforme Assaf Neto e Silva (2002, p 15) “a administração do capital de giro diz respeito à administração das contas dos elementos de giro, ou seja, dos ativos e passivos correntes (circulantes), e às inter-relações existentes entre eles”.

Assim, a administração do capital de giro está relacionada com as contas do ativo e passivo circulante, como disponibilidades, estoques, clientes, fornecedores, salários a pagar e impostos a recolher.

Ainda de acordo com Assaf Neto e Silva (2002, p.14) “o termo giro refere-se aos recursos correntes (curto prazo) da empresa, geralmente identificados como aqueles capazes de serem convertidos em caixa no prazo máximo de um ano”.

Dando continuidade ao assunto o autor Di Agustini (1999, p. 39) destaca que o “capital de giro e liquidez possui estreita ligação, à medida que ambos relacionam itens circulantes do balanço patrimonial”.

Para administrar o capital de giro das pequenas empresas, especialmente as que trabalham com recursos financeiros limitados, o controle de estoque e o sistema de cobrança são de importância ímpar para um adequado desempenho financeiro e econômico, e esses são os próximos assuntos que abordaremos.

1.3 Controle de Estoque e o Capital de Giro

O controle dos estoques é de vital importância para as empresas, tanto em função do valor dos produtos mantidos em estoque, quanto em relação ao ciclo operacional da empresa.

Segundo Ross; Westerfield e Jordan, (1998, p. 41) “uma empresa com excesso de estoque pode ser rica no sentido de que seu ativo (bens) supera o passivo (obrigações), mas mesmo assim, ela poderá falir em consequência da falta de dinheiro efetivo”.

Uma empresa não deve ter excesso de estoque, uma vez que ele pode provocar a falta do capital de giro para pagar as contas diárias da empresa.

Assaf Neto e Silva (2002, p. 143) destacam a importância do controle de estoques da seguinte forma:

Investimento em estoque é um dos fatores mais importantes para a adequada gestão financeira de uma empresa. Esta relevância pode ser conseqüência tanto da participação desse ativo no total de investimentos quanto da importância de gerir o ciclo operacional ou ambos os motivos.

As pequenas empresas devem manter o controle permanente dos estoques, mantendo-os sempre atualizados, para fins de gerenciamento e tomada de decisão.

Segundo Viana (2000, p.36):

O controle de estoque de uma empresa depende fundamentalmente das seguintes atividades: cadastramento, que compreende as atividades de classificar, especificar e codificar; gerenciamento do estoque, que compreende as atividades de formação do estoque; obtenção do material, que compreende a atividade comprar; guarda do material, que compreende as atividades receber, armazenar, conservar e distribuir.

O controle de estoques ocupa um papel relevante nas pequenas empresas, e isso se deve ao custo financeiro, que força as empresas a reduzirem seus estoques e a agilizarem o manuseio dos produtos, pois itens mantidos em estoque podem deteriorar-se, tornar-se sem valor e ocupam muito espaço.

Pozo (2002, p.43), afirma:

..., os materiais imobilizados em estoque oneram drasticamente uma empresa e têm custo elevado e, em razão disso, as empresas buscam a reduzir o máximo seus estoques que poderá fazer com que ela não cumpra o prazo de entrega de seu produto, o que proporcionará possivelmente uma multa por atraso ou, o que é pior ainda, o cliente cancela o pedido, a imagem da empresa estará desgastando-se e isso tem custo elevado e difícil de medir. Tal fato, normalmente, ocorre por falta de um adequado planejamento e controle de estoque.

Assaf Neto e Silva (2002, p. 159), por sua vez, explicam e exemplificam as razões que levam ao investimento em estoques:

Possuir estoques tem a importante função de tornar o fluxo econômico contínuo. Numa indústria, por exemplo, a falta de um

estoque de matéria prima pode paralisar a linha de produção. Deste modo mantém-se determinada quantidade como precaução pela possível falha no fornecimento de estoque ou por um pedido extra de um cliente. Já no comércio varejista, a existência de uma variedade de produtos significa maior volume de vendas, sendo este o caso típico das grandes redes de supermercado.

Para Marion (1998, p. 284), “a imobilização de dinheiro em estoques vem reduzir a disponibilidade da empresa para pagar suas obrigações”. Levando a empresa a recorrer ao mercado financeiro para captar capital de giro.

Conforme Sanvicente (1997, p.129):

O volume de estoque depende entre outras coisas, da disponibilidade relativa dos itens necessários, ou seja, da rapidez com que podem ser obtidos; da duração do ciclo de produção no caso de empresa industrial; dos hábitos de compra dos clientes, pois a maior previsibilidade das encomendas poderá permitir a redução relativa dos investimentos em estoques; da durabilidade dos itens estocados, em vista da possibilidade de que sejam perecíveis ou deterioráveis, ou da situação em que o item estocado esteja sujeito a mudanças rápidas de estilo ou moda.

Nas empresas comerciais, o estoque é composto basicamente por mercadorias para revenda, e os altos estoques podem colaborar com as vendas pela disponibilidade dos produtos, mas as despesas de sua manutenção podem prejudicar a margem de lucro, inviabilizando o negócio, isso sem contar o alto capital de giro que é necessário para sua manutenção. Portanto torna-se evidente que níveis elevados de estoque consomem o capital de giro das empresas e prejudicam o desempenho operacional.

Sistema de Cobrança é o próximo assunto a ser discutido.

1.4 Sistemas de Cobrança

Há alguns fatores que justificam o sucesso e o fracasso das empresas, e a maioria desses fatores está relacionada às estratégias utilizadas em determinado momento. Destaca-se, dentre esses fatores, o sistema de cobrança, que é considerado um instrumento muito importante, pois afeta o desempenho operacional das empresas.

Hoji (2001, p. 129) propõe que:

As contas a receber são geradas a prazo, que são feitas após a concessão de crédito. As vendas a prazo geram riscos de inadimplência de despesas com análise de crédito, cobrança e recebimento, mas alavancam as vendas, isto é, aumentam o volume de vendas e conseqüentemente os lucros.

A política de concessão de crédito se interliga com o processo de cobrança; com relação a isso Ross, Westerfield e Jordan (1998, p. 368) afirmam que: “Após a concessão de crédito, a empresa enfrenta o problema de cobrar o pagamento quando vence, e para isso deve formular uma política de cobrança”.

É muito importante a empresa adotar uma política de crédito bem estruturada, para que as cobranças sejam feitas com eficiência, evitando maior consumo do capital de giro.

Gitman (2002, p. 709) cita que: “A eficiência da política de cobrança da empresa pode ser avaliada parcialmente, observando-se o nível dos inadimplentes ou incobráveis. Esse nível depende não só da política de cobrança, mas também da política em que se baseou a concessão de crédito”.

As políticas de crédito baseiam-se em fatores que reduzem os riscos de perdas da empresa, constituindo-se em uma estratégia usada para estabelecer parâmetros e meios a serem utilizados com vistas à concessão de crédito e conhecimento dos clientes, usam-se diversos procedimentos para determinar os clientes que merecem receber crédito.

Assim sendo, Gitman (2002) destaca que as políticas de crédito são compostas por:

a) Seleção e padrões de crédito: envolvem técnicas que facilitam a identificação dos clientes que tem potencial para concessão do crédito. Essas técnicas de seleção consistem nos 5 cs do crédito, são eles:

- Caráter: o histórico do cliente em termos de cumprimento de obrigações.
- Capacidade: o potencial do cliente para saldar o crédito solicitado.
- Capital: a comparação das dívidas do cliente com o seu capital próprio.
- Colateral: o montante (bens que ele possui) para garantir os créditos.
- Condições: as condições econômicas e empresariais vigentes; uma análise geral da empresa e suas relações.

b) Condições de crédito: são os prazos de venda oferecidos aos clientes no momento da compra, sendo 30, 60, 90, ou 120 dias. Muitas empresas também oferecem descontos por pagamento rápido.

c) Monitoramento de créditos: refere-se a uma revisão contínua das contas a receber para verificar se os clientes estão pagando no prazo concedido.

O Sistema de cobrança e a política de concessão de crédito contribuem sobremaneira para aumentar o capital de giro das empresas, porém, um sistema ineficiente, torna-se um fator que consome este capital.

Contas a receber representam parte do investimento do capital de giro das empresas, nesse sentido, a seguir, abordar-se-á sobre a importância das Contas a Receber para a formação do capital de giro.

1.4.1 Importância das Contas a Receber para a Formação do Capital de giro

As contas a receber representam parte do investimento do capital de giro das empresas, uma vez que as compras parceladas são operações de crédito e pode ocorrer por meio de duplicatas a receber, nota promissória, cheque pré-datado, cartão de crédito ou carnê. O controle das contas a receber baseia-se no registro e controle de todos os valores que terceiros devem à empresa, assim como procedimentos de cobrança, recebimento e quitação de títulos.

Ainda Ludícibus, Martins e Gelbcke (2003) dizem que a concessão de crédito é um costume nas relações operacionais das empresas e representa uma parcela significativa de seus ativos. O controle das contas a receber está fundamentado em fichas de cadastro e controle individual, assim sendo, o empresário deve atualizar o seu cadastro de clientes, o saldo pendente de cada um, o controle de carteiras e a posição geral das contas a receber. O acompanhamento das contas a receber deve ser feito diariamente, a fim de verificar sua liquidação, como também verificar a situação de cada cliente. A administração da carteira de crédito com base nas contas a receber representa a estabilidade financeira da empresa, pois o recebimento das vendas é o ponto de partida e a sustentação das demais áreas da empresa, justificando sua relevância no controle do capital de giro.

Sanvicente (1997, p.151) defende que “na economia moderna a utilização do crédito tanto como método de venda e pagamento quanto sob a forma de arma de concorrência entre empresas é um dos mecanismos mais corriqueiros”.

Nesse sentido, uma política de crédito liberal alavanca os níveis de vendas, mas acarreta em maiores despesas e problemas para os recebimentos e quanto maiores os prazos concedidos aos clientes, maior será a necessidade de capital de giro para suportar.

Numa análise de crédito, é preciso ter em mente ao menos os 5 C's do crédito. Sobre isso Weston; Brigham (apud SANVICENTE, 1997, p. 157) citam que:

- a) o cliente procurará cumprir a sua obrigação? (*character*);
- b) o desempenho operacional e financeiro do cliente permitirá a geração de recursos para efetuar o pagamento? (*capacity*);
- c) o cliente possui bens e outros recursos disponíveis para cobrir o valor exigido pela transação? (*capital*);
- d) o cliente pode oferecer garantias, reais ou não? (*collateral*); e
- e) quais serão os possíveis efeitos de acontecimentos externos (por exemplo, nível de atividade da economia) sobre a capacidade do cliente para pagar as suas dívidas? (*conditions*).

O controle de contas a receber consiste em registrar e controlar todos os valores que terceiros devem à empresa, assim como procedimentos de cobrança, recebimento e quitação de títulos.

Em conformidade com Ludícibus, Martins e Gelbcke (2003, p. 95):

As contas a receber representam, normalmente, um dos mais importantes ativos das empresas em geral. São valores a receber decorrentes de vendas a prazo de mercadorias e serviços a clientes, ou oriundos de outras transações [...] que não representam o objeto principal da empresa, mas são normais e inerentes às suas atividades. Devido ao volume e importância do acompanhamento, justifica-se a separação dos valores a receber relativos ao objeto principal da empresa, que são os clientes, das demais contas que são de outros créditos.

Tanto os níveis elevados de estoque quanto a ineficiência do sistema de cobrança das empresas consomem seu capital de giro.

Conclui-se que, por meio da Administração Financeira e Orçamentária, é possível analisar o grau de endividamento, de investimentos, viabilização da utilização do capital de terceiros, enfim; do capital de giro das empresas. Sem dúvida ela é essencial para a sobrevivência de qualquer empresa, inclusive as de pequeno porte.

A seguir será apresentado um breve relato da empresa varejista, objeto deste estudo.

2 ENTIDADE ENVOLVIDA

Este trabalho monográfico foi realizado por meio de um estudo feito em uma pequena empresa do comércio varejista de calçados e confecções infantis, situada na cidade de Ituiutaba-MG. Trata-se de uma empresa que iniciou suas atividades em 04 de outubro de 2008.

Seu início foi em um ponto com menor circulação de pessoas, mas em pouco tempo, houve necessidade de mudança, pois o crescimento da empresa exigiu um espaço maior. Hoje, localiza-se no centro da cidade e a mudança de endereço se deu graças ao seu grande crescimento no primeiro ano de existência.

A mudança de endereço impulsionou a reestruturação organizacional, uma vez que os clientes aumentavam cada vez mais e o mercado varejista oferecia condições para o seu crescimento.

A empresa, que começou com apenas dois funcionários, conta com sete colaboradores; um funcionário responsável pelo setor de estoque, outro pelo setor de cobrança, um pela entrega e recebimento, os quatro restantes formam a equipe de vendas. Quando iniciou suas atividades a empresa, comercializava apenas calçados infantis e, após um ano de atuação no mercado, expandiu os negócios para calçados adultos e também confecções para o público infantil.

Apesar do crescimento, os gestores observam uma escassez do capital de giro na pequena empresa de calçados e confecções infantis e, conseqüentemente, um prejuízo no seu desempenho operacional. Assim sendo, acredita-se que o problema enfrentado pela empresa se dá em função dos níveis elevados de estoques e à ineficiência do sistema de cobrança adotado pela empresa.

3 METODOLOGIA

De acordo com Lakatos e Marconi (1991, p.221): "A especificação da metodologia da pesquisa é a que abrange maior número de itens, pois responde, a um só tempo, as questões com., com que, onde? quanto?"

O método de procedimento segundo Furtado (2005, p.40): "são as etapas em que a pesquisa se realizará", e este será o Monográfico ou estudo de caso, sobre o qual Furtado (2005, p.40) faz a seguinte citação: "a explicação dos fenômenos é buscada através de um caso real vivenciado pela natureza ou sociedade", ou seja, o estudo dedica-se à descrição minuciosa de uma teoria ou caso, esmiuçando-lhe sua trajetória do início até o momento da pesquisa.

A preparação do estudo foi realizada por meio de pesquisas bibliográficas e para que haja melhor compreensão, torna-se importante ressaltar uma definição referente ao termo pesquisa, postulado por Lakatos e Marconi (1991, p. 155): "[...] um procedimento formal, com método do pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais".

As técnicas, segundo Lakatos e Marconi (1991, p. 107), "são considerados um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência, é também, a habilidade para usar esses preceitos ou normas, na obtenção de seus propósitos".

Este estudo, conforme apontado, abarca além da pesquisa bibliográfica, uma pesquisa de campo, por meio de dois questionários, um, respondido pelo responsável do setor de estoque e o outro, pelo responsável do sistema de cobrança, a fim de avaliar os níveis de estoque, bem como analisar o sistema de cobrança adotado pela empresa, foco deste estudo.

Segundo Lakatos & Marconi (1991, p. 201), "questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador".

Os tipos de perguntas utilizadas no questionário do presente trabalho monográfico são perguntas de múltipla escolha, fechadas e apresentam uma série de possíveis respostas e abrange várias facetas do mesmo assunto.

Ainda de acordo com Lakatos & Marconi (1991), o questionário quanto às perguntas classifica-se da seguinte forma:

- Perguntas abertas, livres ou não limitadas, permitem ao informante ou entrevistado, responder livremente, usando linguagem própria e emitindo opiniões;
- Perguntas fechadas ou dicotômicas, também denominadas limitadas ou de alternativas fixas, o informante escolhe sua resposta entre duas opções, quais sejam, sim ou não;
- Perguntas de múltipla escolha, são perguntas fechadas, apresentam uma série de possíveis respostas e abrange várias facetas do mesmo assunto.

A seguir serão apresentados os dados e a discussão dos resultados.

4 RESULTADOS, ANÁLISES E DISCUSSÕES

Para o desenvolvimento deste estudo, os responsáveis pelo setor de cobrança e de estoque responderam questionário estruturado no dia 27 de setembro de 2010, com o objetivo de verificar, levantar e analisar se o controle de estoque e o sistema de cobrança interferem na gestão do capital de giro da empresa, foco deste estudo.

A seguir, apresentam-se as análises e as discussões acerca da aplicação do questionário ao responsável pelo setor de estoque da empresa:

A primeira questão do questionário abordou a existência de um setor específico dentro da empresa para controlar os estoques e, segundo o entrevistado, responsável por este setor, na empresa não existe um setor exclusivo, mas que há um funcionário encarregado exclusivamente para controlar os estoques.

Em seguida, foi verificado se o controle de estoques utilizado é realizado por meio de software ou planilhas eletrônicas. A resposta obtida foi não, pois o controle dos estoques da empresa é feito manualmente.

Dando continuidade, foi verificado se o método utilizado para controlar os estoques oferece informações precisas para a tomada de decisões estratégicas e operacionais da empresa. O mesmo respondeu que não, pois por meio do controle manual, há muitos erros, prejudicando assim a precisão das informações.

O responsável pelo setor de estoques da empresa, foco deste estudo, respondeu que ao controlar os estoques da empresa sempre enfrenta problemas quanto às decisões relacionadas à: o que, quando, quanto e como estocar, pois o método utilizado para controlar os estoques não dá suporte para a tomada de decisão.

Com relação à dificuldade encontrada para controlar os estoques físicos, a resposta indicada no questionário foi que, a maior dificuldade enfrentada se refere ao tempo gasto para obter as informações necessárias ao exercício eficiente das

tarefas a serem realizadas e à tomada de decisões, vez que o controle manual é lento, desgastante e incerto, sendo periódico, com intervalos semanais ou mensais.

Outra questão abordada foi com relação aos materiais imobilizados em estoque. Sobre essa questão, os resultados apontaram que a empresa busca manter determinada quantidade de estoque como precaução pela possível falha no fornecimento ou por um pedido extra de um cliente.

Por fim, quanto à imobilização de dinheiro em estoques, a empresa, sempre que necessário, recorre ao mercado financeiro para captar capital de giro.

A seguir, apresentam-se as análises e as discussões acerca da aplicação do questionário ao responsável pelo setor de cobrança da empresa:

A primeira pergunta do referido questionário foi se a empresa possui um setor exclusivo de cobrança. O responsável pelo setor respondeu que a empresa não possui uma estrutura exclusiva de cobrança, mas um funcionário exerce com uma de suas funções, a cobrança dos clientes.

Em seguida questionou-se sobre a quantidade de funcionários encarregados para controlar as contas a receber. A resposta foi que existem, na empresa, dois funcionários que são encarregados de receber dos clientes, sendo que um trabalha internamente e o outro externamente, fazendo as cobranças nas casas ou nos endereços fornecidos pelos clientes na hora de fazer as compras.

Dando sequência, perguntou se o controle de contas a receber é realizado por meio de software ou planilhas eletrônicas e a resposta dada pelo entrevistado é que o controle das contas a receber é feito manualmente.

Com relação à cobrança de clientes com pagamentos atrasados, a resposta encontrada no questionário foi que as cobranças são feitas por meio de visitas pessoais, por um dos funcionários que exerce essa função com exclusividade.

Outra questão abordada sobre o controle das contas a receber é que esta, segundo os resultados, está fundamentada na atualização do cadastro de clientes, sendo, portanto, muito trabalhoso, vez que tudo é feito de forma manual.

Finalmente, em uma análise de crédito com o objetivo de facilitar as contas a receber, o responsável pelo setor respondeu que a empresa analisa, de maneira superficial, se o desempenho operacional e financeiro do cliente permitirá a geração de recursos para efetuar o pagamento (capacity), ou seja, se o cliente tem capacidade de pagar as contas.

Inferiu-se, por meio das respostas obtidas por meio do questionário aplicado aos responsáveis pelos setores de controle de estoque e contas a receber, da empresa foco deste estudo, que a empresa não utiliza uma metodologia adequada de gestão de estoques e contas a receber e isso compromete o capital de giro e prejudica o desempenho operacional da pequena empresa foco deste estudo.

Os resultados apontam que a empresa deve adequar tanto o controle de estoque quanto o seu sistema de cobrança, uma vez que esses se apresentam deficientes em relação ao alcance dos objetivos organizacionais. A teoria pesquisada ressalta que investimento em estoque é um dos fatores mais importantes para a adequada gestão financeira de uma empresa (ASSAF NETO e SILVA, 2002) e, também, que as contas a receber representam, normalmente, um dos mais importantes ativos das empresas em geral (IUDÍCIBUS, MARTINS e GELBCKE, 2003).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que a empresa, objeto deste estudo, adota políticas de controle de estoques e de cobrança muito flexíveis e pouco modernas, pois a mesma não é informatizada, o que a deixa prejudicada no mercado atual. Nota-se que tais atitudes chegam a um ponto que pode prejudicar o sucesso da empresa, pois tais políticas comprometem o seu capital de giro.

A inexistência de controles eficientes de estoques e das contas a receber dificulta o crescimento da empresa pesquisada. De uma forma geral, pode-se analisar que a utilização das ferramentas de gestão de capital de giro poderia proporcionar resultados melhores e também uma maior segurança no caso de uma mudança no mercado que está inserida. Geralmente, empresas bem sucedidas têm por base a administração do capital de giro, a estabilidade e uma boa colocação no mercado.

Toda e qualquer empresa visa a seu crescimento, e como consequência é preciso utilizar o capital de giro de forma a permitir esse crescimento, no entanto, quando este é administrado de forma pouco suficiente, pode acarretar sérios problemas financeiros à empresa, uma vez que o capital de giro representa grande parte dos ativos investidos.

Para que o capital de giro investido retorne com liquidez, devem-se observar alguns fatores como o nível de estoque e o investimento em crédito a clientes, pois, a administração financeira deve ter sempre uma posição quanto a seu nível e financiamento, vez que estes interferem na gestão do capital de giro de qualquer empresa. Desse modo, a solução dos problemas que envolvem o capital de giro de uma empresa requer muito mais do que medidas meramente financeiras, assim sendo, controle de estoque, sistema de cobrança, estratégias, operações e práticas gerenciais, entre outras, deverão ser repensadas e organizadas, para que o capital de giro se mantenha em um nível ótimo, preservando a saúde financeira da empresa.

Recomenda-se à empresa, foco deste estudo, que busque estratégias para planejar e controlar os estoques e o sistema de cobrança, com o intuito de conter o consumo do capital de giro e, assim, ganhar espaço no mercado que atua. Também a empresa deve adotar algumas mudanças relacionadas ao controle de estoque e ao sistema de cobrança, uma vez que esses são feitos manualmente. Sugere-se à empresa que adote sistemas informatizados, para acompanhar os avanços do mercado organizacional.

Então, os principais fatores internos que podem comprometer a gestão do capital de giro na empresa foco do estudo são os seguintes: Concessão de crédito inadequada, sem a análise da capacidade de pagamento e histórico de compras dos clientes; política de cobrança flexível, cadastros incompletos, o que impede a obtenção de êxito na hora de cobrar; contas a receber com prazos de pagamento de compras inferior ao prazo de recebimento de vendas, e a falta de controle na gestão de estoques, que os levam a níveis elevados em relação às vendas.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre; e SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BULGACOV, Sérgio, et al. **Manual de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999.

DI AGUSTINI, C. A. **Capital de giro: análise das alternativas e fontes de financiamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

FURTADO, Wilter. **Orientação do estágio supervisionado: orientação para sua realização e elaboração dos relatórios**. Ituiutaba: FTM, 2005.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 2002.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. MARTINS, Eliseu. GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de contabilidade das sociedades por ações**. 6 Ed. - São Paulo: Atlas, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PRESTES, Maria Luci de Mesquita. **A pesquisa e a construção do conhecimento científico: do planejamento aos textos, da escola à academia**. São Paulo: Rêspel, 2003.

ROESCH, Silvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Radolph W. e JORDAN, Bradford D. **Princípios de Administração financeira**. Tradução de Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1998.

SANVICENTE, A. Z. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1997.

VIANA, João José. **Administração de materiais: um enfoque prático**. São Paulo: Atlas, 2000.

APÉNDICE

QUESTIONÁRIOS

Estes questionários foram desenvolvidos pelo aluno Fabiano Souza Araújo, que cursa o terceiro ano do curso de Administração, na Faculdade Triângulo Mineiro – FTM, a fim de fazer análise e avaliação quanto ao controle de estoque e ao sistema de cobrança da empresa, para verificar se estes comprometem a gestão do capital de giro da empresa foco deste estudo.

Questionário 1: - Administração de Estoques

Este questionário foi elaborado para ser respondido pelo responsável do setor de estoque da empresa. Desde já agradeço.

1- Existe um setor específico dentro da empresa para controlar os estoques?

() Sim, a empresa possui um setor exclusivo para controlar as mercadorias que entram e que saem da empresa;

() Não existe um setor exclusivo, mas há um funcionário que é encarregado exclusivamente para controlar os estoques da empresa.

2- O controle de estoques é realizado através de software ou planilhas eletrônicas?

() Sim, os estoques são controlados por sistemas informatizados e específicos;

() Não, o controle dos estoques é feito manualmente.

3- O método utilizado para controlar os estoques oferece informações precisas para a tomada de decisões estratégicas e operacionais da empresa?

() Sim, vez que os sistemas informatizados e específicos são eficientes e eficazes;

() Não, pois através do controle manual há muitos erros, prejudicando assim, as informações.

4- Ao controlar os estoques a empresa enfrenta problemas quanto às decisões de o que, quando, quanto e como estocar?

() Sempre, pois o método utilizado para controlar os estoques não dá suporte para a tomada de decisão;

() Nunca, vez que o método de controle de estoque utilizado dá total suporte para a tomada de decisão.

5- Qual a maior dificuldade encontrada para controlar os estoques físicos?

R: _____.

6- Os materiais imobilizados em estoque oneram drasticamente uma empresa e têm custo elevado, por esta razão, a empresa busca:

() Reduzir ao máximo seus estoques, tomando cuidado para não deixar de cumprir os prazos de entrega de seus produtos;

() Não ter excesso de estoque, vez que este pode provocar a falta do capital de giro para manter as contas diárias da empresa.

() Manter determinada quantidade de estoque como precaução pela possível falha no fornecimento de estoque ou por um pedido extra de um cliente.

7- A imobilização de dinheiro em estoques vem reduzir a disponibilidade em pagar suas obrigações, assim sendo a empresa:

() Mantém seus estoques de maneira que não deixa de arcar com suas obrigações diárias;

() Sempre que necessário, recorre ao mercado financeiro para captar capital de giro.

Questionário 2 - Administração de Contas a Receber

Este questionário foi elaborado para ser respondido pelo responsável do setor de cobrança da empresa. Desde já agradeço.

1- Existe um setor específico dentro da empresa para controlar as contas a receber?

() Sim, a empresa possui um setor exclusivo para controlar as contas a receber;

() Não existe um setor exclusivo, mas há funcionários encarregados exclusivamente para controlar as contas a receber.

2- Quantos funcionários estão encarregados para controlar as contas a receber?

R: _____.

3- O controle de contas a receber é realizado através de software ou planilhas eletrônicas?

() Sim, as contas a receber são controladas por sistemas informatizados e específicos;

() Não, o controle das contas a receber é feito manualmente.

4- Como é feita a cobrança de clientes com pagamentos atrasados?

() Cartas

() Telefonemas

() Visitas pessoais

() Agências de cobrança

() Ação judicial

5- O controle das contas a receber está fundamentado em:

() Acompanhamento diário das contas a receber;

() Verificação da situação de cada cliente;

() Atualização do cadastro de clientes;

() Posição geral das contas a receber.

Instruções:

Marque na questão seguinte quantas alternativas forem verdadeiras e caso a resposta verdadeira seja a última, explique.

6- Numa análise de crédito, é preciso ter em mente ao menos os 5 C's do crédito, assim sendo a empresa analisa:

- () Se o cliente procurará cumprir a sua obrigação (*character*);
- () Se o desempenho operacional e financeiro do cliente permitirá a geração de recursos para efetuar o pagamento (*capacity*);
- () Se o cliente possui bens e outros recursos disponíveis para cobrir o valor exigido pela transação (*capital*);
- () Se o cliente pode oferecer garantias, reais ou não (*collateral*);
- () Quais serão os possíveis efeitos de acontecimentos externos (por exemplo, nível de atividade da economia) sobre a capacidade do cliente para pagar as suas dívidas (*conditions*);
- () Nenhuma das alternativas. _____.